

Министерство здравоохранения Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Уральский государственный медицинский университет»  
факультет Психолого-социальной работы и высшего сестринского образования  
кафедра Управления сестринской деятельностью

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

### ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА

(на примере отделения анестезиологии/реанимации и интенсивной терапии  
новорожденных и недоношенных детей № 1 Областного перинатального центра  
ГБУЗ СО «Областная детская клиническая больница 1» г. Екатеринбурга)

Направление подготовки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ *Сестринское дело* \_\_\_\_\_  
Квалификация *Академическая* \_\_\_\_\_  
*медицинская сестра. Преподаватель* \_\_\_\_\_  
Допущена к защите: « *30* » *апреля* 2018 г. \_\_\_\_\_  
Зав.кафедрой *Шурыгина Е.П.* \_\_\_\_\_  
*д.м.н., доцент* *Шурыгина* \_\_\_\_\_  
Дата защиты *24 мая* 2018 г. \_\_\_\_\_  
Оценка *отлично* \_\_\_\_\_

Исполнитель: *Кичигина* \_\_\_\_\_  
*Полина Алексеевна* \_\_\_\_\_  
Группа *ОСД-315* \_\_\_\_\_  
Руководитель: *Шардин С. А.* \_\_\_\_\_  
*д.м.н., профессор* *Шардин* \_\_\_\_\_  
Нормоконтролер *Иванова Н.В.* \_\_\_\_\_  
*старший преподаватель* *Иванова* \_\_\_\_\_  
Рецензент *Колмакова И.В.* \_\_\_\_\_  
*старшая медицинская сестра* *Колмакова* \_\_\_\_\_

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. МОТИВАЦИЯ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	7
1.1. Проблемы мотивации труда в медицине .....	7
1.2. Сущность мотивации медицинского персонала .....	11
1.3. Организация системы мотивации труда персонала в учреждении .....	16
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛЕНИЯ АНЕСТЕЗИОЛОГИИ /РЕАНИМАЦИИ И ИНТЕНСИВНОЙ ТЕРАПИИ НОВОРОЖДЕННЫХ И НЕДОНОШЕННЫХ ДЕТЕЙ № 1 .....	19
2.1. Характеристика и история создания ОДКБ 1 .....	19
2.2. Анализ сестринского персонала .....	20
2.3. Материалы и методы исследования .....	22
2.4. Анализ системы мотивации сестринского персонала .....	25
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА В ОТДЕЛЕНИИ АНЕСТЕЗИОЛОГИИ/РЕАНИМАЦИИ И ИНТЕНСИВНОЙ ТЕРАПИИ НОВОРОЖДЕННЫХ И НЕДОНОШЕННЫХ ДЕТЕЙ № 1 .....	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	38
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	42
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития экономики России особую актуальность приобретают проектирование правильной и эффективной системы мотивации работников, появление новых предприятий и функционирование уже существующих, которые зачастую сопровождаются отсутствием традиций и технологий разработки, а также совершенствования системы мотивации персонала, адекватной и адаптированной к рыночным отношениям. Только оптимально сбалансированная система мотивации сможет привести как к высокой результативности трудовой деятельности, так и к повышению темпов развития организации. Чтобы система мотивации как механизм управления поведением персонала была эффективной, она должна разрабатываться в условиях соблюдения основополагающих принципов, а также учитывать влияние на неё определенных позитивных и негативных факторов.

В системе здравоохранения сестринский персонал — это наиболее значимая часть трудовых ресурсов. На профессиональную деятельность медицинских сестер особое влияние оказывают такие имеющиеся место негативные факторы, как недостаточный престиж профессии, относительно низкая заработная плата, а также сложные условия труда, затрудняющие процесс управления. В связи с этим обстоятельством чрезвычайно важна четкая мотивация деятельности медицинских сестер в изменяющейся структуре управления лечебным учреждением [6].

Мотивация — это побуждение человека к деятельности, которая определяется наличием потребностей и созданием условий для их реализации и получения соответствующего позитивного результата [18]. Понятие «мотивации» труда человека в экономическом смысле появилось сравнительно недавно. Ранее термин «мотивация» заменялся понятием стимулирование и употреблялся в основном в педагогике, социологии и психологии [4].

Проблемы повышения трудовой мотивации медицинских работников являются важнейшей функцией органов управления здравоохранением. Без их решения невозможно реальное улучшение качества и культуры оказания медицинской помощи населению, а также повышение эффективности деятельности лечебно-профилактических учреждений и отрасли в целом на основе рационального использования финансовых, материальных и кадровых ресурсов [2].

Изучая удовлетворенность сестринского персонала, можно получить информацию о силе привязанности персонала к предприятию. Данные об удовлетворенности персонала работой - это информация о кадровых рисках. Для любого руководителя она важна, если он не хочет стать заложником формирующейся негативной ситуации.

Ригидность самой системы управления в здравоохранении сохранила во многом черты управления, характерного для социалистической плановой системы и не вписавшегося в современные рыночные условия [8]. В большинстве учреждений здравоохранения возможности материальной стимуляции труда ограничены дефицитом средств, поэтому особое внимание должно уделяться средствам нематериальной мотивации медицинских сестер. Учитывая ограниченность материальных ресурсов здравоохранения Российской Федерации, особую актуальность приобретает эффективная и адекватная ориентация персонала конкретного медицинского учреждения. Повышение трудовой мотивации медицинских сестер является актуальной проблемой, значимость которой особенно высока в связи с реформированием здравоохранения и реализацией Национального проекта в сфере здоровья. Руководители должны четко понимать важность мотивирования как одной из функций управления и использовать все возможности для снижения значения негативных факторов [13].

*Цель работы* - повышение эффективности управления системой мотивации сестринского персонала на примере отделения анестезиоло-

гии/реанимации и интенсивной терапии новорождённых и недоношенных детей №1 Областной детской клинической больницы 1.

*Задачи:*

1. Изучить теоретические вопросы и современную практику мотивации сестринского коллектива с учетом разработанных в науке теорий мотивации персонала;

2. Провести анализ существующей системы мотивации в Областной детской клинической больницы 1;

3. Разработать предложения по совершенствованию системы мотивации для коллектива медицинских сестер, работающих в отделении анестезиологии/реанимации и интенсивной терапии новорождённых и недоношенных детей №1, Областной детской клинической больницы 1.

*Объект исследования* – общественные отношения в сфере мотивации и стимулировании медсестринского персонала отделения анестезиологии/реанимации и интенсивной терапии новорождённых и недоношенных детей №1.

*Предмет исследования* – совершенствование системы труда сестринского персонала в отделении анестезиологии/реанимации и интенсивной терапии новорождённых и недоношенных детей №1

*Методы исследования:*

- аналитический;
- социологический.

*База исследования* – Областная детская клиническая больница №1, Областной перинатальный центр, отделение реанимации/анестезиологии и интенсивной терапии новорождённых и недоношенных детей города Екатеринбурга.

*Структура работы* обусловлена поставленной целью. Она включает в себя введение, 3 части, разделенные на параграфы, заключение, список литературы и приложения. В рамках первой главы осуществляется теоретический

анализ мотивации труда на основе изучения литературных источников. Во второй - осуществлён анализ материалов и методов проведенного исследования. В рамках третьей части работы представлены результаты собственных исследований существующей системы мотивации труда организации, а также рекомендации по совершенствованию системы мотивации деятельности персонала отделения анестезиологии/реанимации и интенсивной терапии новорожденных и недоношенных детей №1.

# 1. МОТИВАЦИЯ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Проблемы мотивации труда в медицине

Медицина - одна из самых важных отраслей деятельности государства. Для того, чтобы повышалась эффективность работы в этой сфере, необходимо создавать благоприятные условия. Повышение трудовой мотивации персонала является одной из приоритетных задач управления в любой области деятельности. Медицина - одна из самых важных отраслей различных видов деятельности государства. Для того чтобы повышалась эффективность работы в этой сфере, необходимо создавать благоприятные условия [16].

В социально ориентированной экономике здравоохранение занимает одно из важных мест, так как именно здесь производятся общественно потребляемые блага - медицинские услуги.

Активное функционирование медицинских учреждений на рыночных основах проявляется в том, что в последнее время здравоохранение всё более полно вовлекается в экономический оборот общества. При этом наблюдается всё большая зависимость здравоохранения от общего экономического роста в стране, так как платёжеспособность населения влияет на объёмы платных услуг отрасли, а стабилизация в государственном секторе позволяет рассчитывать на развитие целевых программ, финансируемых государством [10].

Многие руководители уверены, что их действия по управлению коллективом, постановке целей, выполнению различных заданий и соблюдению строгой дисциплины и т.д. будут восприниматься их подчинёнными как достойный пример и будут вдохновлять их на работу, которая соответствует ожиданиям руководства. Чаще всего отсутствие такого энтузиазма в работе наблюдается там, где нет личного интереса к работе. Работникам очень важно понимать, как их личный успех связан с успехом коллектива, и то, что до-

полнительные затраты энергии, которую они добровольно вкладывают в работу, найдёт отражение в той награде, которую они получают от руководителей. Но у них должна быть возможность почувствовать свою самостоятельность и независимость. В данном случае особую роль играет эффективное управление трудовым процессом, обеспечивающее заинтересованность работников в высокопроизводительном труде и совершенствовании конечных результатов деятельности предприятия [5].

Система здравоохранения, которая совершенствуется на данный момент, разрушается, а мероприятия по её реформированию даже постепенно не разрабатываются. В силу этих обстоятельств вся социальная и нравственная ответственность непосредственно будет зависеть от тех медицинских работников, система оплаты труда которых не соответствует ни уровню требований квалификации, ни интенсивности, ни социальной значимости труда. Это приводит к тому, что в здравоохранении происходит отток огромного количества специалистов, а государство, следовательно, несёт соответствующие материальные потери. Чтобы снизить уровень текучести медицинских работников в государственных и муниципальных учреждениях здравоохранения, нужно использовать все факторы мотивации профессиональной деятельности, которые направлены на повышение производительности труда и рациональное использование производственных ресурсов [1].

Сохранение должного уровня медицинских кадров в государственных и муниципальных медицинских учреждениях представляется возможным, благодаря лишь системе мотивации персонала, которая в этой сфере имеет низкий уровень развития. Главной мотивационной идеей у медицинских работников в большинстве случаев является осознание ими социальной значимости их деятельности. Желание иметь гарантированную заработную плату, обеспечивающую достойный уровень жизни, не подкрепляется стремлением к высокой эффективности и росту качеству выполняемого труда. По мнению ряда экспертов, повысить производительность труда, улучшить качество ока-



зания услуг, условия труда и жизни персонала, сократить текучесть рабочей силы и количество прогулов, снизить уровень конфликтности, стимулировать новаторство, обрести большую гибкость, добиться снижения издержек в пределах 30-70% и т.д. можно лишь созданием высокоэффективных и мотивированных команд.

Существуют следующие методы мотивации труда сестринского персонала, представленные на рисунке 1.

Таблица 1 Методы мотивации труда работников

Методы мотивации трудовой деятельности			
1. Организационно-административные методы	Улучшение условий труда	Обогащение труда	Гибкий график работы
2. Экономические	Зависимость основной заработной платы от результатов труда Неденежное стимулирование		Система премирования
3. Социально-психологические	Социально-психологический климат в коллективе, стиль руководителя		Осуществление социальных программ
4. Создание системы должностного роста			
5. Совершенствование системы повышения квалификационного уровня			
6. Различные формы самоуправления			
7. Организация кружков качества			
8. Участия в правлении			
9. Поощрение роста и качества рабочей силы			

В то же время правильное разъяснение системы мотивации может в значительной степени сгладить эти противоречия. Зная, к какому поведенческому типу относятся подчиненные, руководитель может правильно расставить акценты при разъяснении не только системы мотивации, но и любых других изменений, происходящих в организации.

Возможности для самосовершенствования и обучения медицинских сестер:

- обязательное повышение квалификации, проводимое 1 раз в 5 лет;
- рост возможностей по обмену опытом между средним персоналом различных медицинских учреждений,

– более активное использование методов внутриорганизационного обучения: горизонтальная ротация кадров, «школа молодой медсестры» и другие формы обучения [4].

Реализация потребности в обучении и развитии, с одной стороны, и участие самих медсестер в педагогической деятельности - с другой, обладают мощным мотивационным потенциалом для значительной части работников. Поэтому требуется совершенствование системы кадрового менеджмента. В настоящее время практически отсутствует иерархия в системе организации сестринского дела. Возможности карьерного роста весьма ограничены: медицинская сестра, старшая сестра, главная сестра. Лишь в некоторых Лечебно – профилактических учреждениях появляются такие должности, как специалист по обучению сестринского персонала, специалист по контролю качества сестринской деятельности. Не предусмотрены, однако, такие должности, как бригадир или старший смены, медсестра-наставник [11].

Престиж профессии медицинской сестры, как известно, играет одну из существенных ролей в структуре трудовой мотивации медицинских сестер. Поднятие престижа профессии является общей задачей не только системы здравоохранения, но и культурного состояния всего общества и иерархии общественных ценностей. Снижение общего культурного уровня населения, частью которого являются медицинские сестры, приводит к примитивизации потребностей, неразвитости мотивационной сферы [20]. Отсутствует широкая пропаганда общественной значимости профессии медицинской сестры на всех уровнях. Недостаточное внимание в учреждениях здравоохранения уделяется развитию и поддержанию культуры организации, популяризации миссии учреждения, формированию лояльности и приверженности к организации персонала и другим специфическим аспектам формирования организационной культуры. Повышение трудовой мотивации медицинских сестер является актуальной проблемой, значимость которой особенно высока в связи с

реформированием здравоохранения и реализацией Национального проекта в сфере здоровья [9].

## 1.2. Сущность мотивации медицинского персонала

Процесс мотивации человека подвержен как внутренней, так и внешней детерминации. Отсюда выделяется понятие «мотивирование». Мотивирование - это побуждение человека к действию для достижения какого - либо результата.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Данные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления организацией [2].

Сущность мотивации заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное использование их трудового потенциала для скорейшего достижения целей организации. Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности [6].

Мотивация представлена мотивированием и стимулированием. Если мотивирование является процессом воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов, то стимулирование заключается в использовании этих мотивов. В практике здравоохранения наиболее распространено материальное стимулирование.

В структуру мотива труда входят:

- а) потребность, которую хочет удовлетворить работник;
- б) благо, способное удовлетворить эту потребность;

- в) трудовое действие, необходимое для получения блага;
- г) цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия [3].

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

Первый — возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности: физиологические; психологические; социальные.

Второй этап — поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап — определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.

Четвертый этап — реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап — получение вознаграждения за реализацию действия. Прodelав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап — ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности [12].

Существуют различные способы мотивации, из которых можно выделить следующие:

1. Нормативная мотивация - побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заряжения и т.д.;

2. Принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Эти два способа мотивации являются прямыми, так как предполагают непосредственное воздействие на человека.

3. Стимулирование - воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью определённых стимулов, побуждающих работника к определенному поведению. Стимулирование является косвенным способом, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов [14].

Основными задачами мотивации выступают следующие:

1. Формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

2. Обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;

3. Формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения указанных задач применяются различные методы мотивации. Существуют четыре основных метода мотивации:

1. Принуждение - основывается на страхе увольнения, наказания.

2. Вознаграждение - осуществляется в виде систем материального и нематериального стимулирования труда.

3. Солидарность - реализуется путем формирования у персонала ценностей и целей, близких или совпадающих с ценностями и целями организации, и осуществляется с помощью убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятного рабочего климата.

4. Приспособление - подразумевает оказание влияния на цели и задачи организации путем частичного приспособления их к целям менеджеров высшего и среднего уровней. Этот вид мотивации требует передачи полномочий на нижние уровни, и это становится внутренним мотивом, объединяющим цели менеджмента и персонала организации [8].

Сущность мотивации персонала состоит именно в том, чтобы персонал предприятия эффективно выполнял работу, руководствуясь каждый своими правами и обязанностями в соответствии с решениями руководящего состава предприятия.

Проблема эффективной мотивации сотрудников лечебно-профилактических учреждений имеет особое значение, поскольку, во-первых, финансовые ресурсы этих заведений ограничены, а во-вторых, средний возраст медицинского персонала превышает 45 лет. Мотивация к труду в середине служебной карьеры существенно снижается, и этот факт требует пристального внимания и особых подходов [18].

Труд медицинского работника в нынешних условиях все больше мотивируется за счет внутренних факторов, а многие внешние факторы, за исключением социальной значимости его профессиональной деятельности, работают недостаточно эффективно. Происходит эксплуатация таких личностных свойств медицинских работников, как ответственность, чувство долга, верность врачебной клятве, любовь к своей работе; внешняя же стимуляция со стороны государства - недостаточна. Если у старшего поколения работников здравоохранения эта внутренняя мотивация сформирована и достаточно

стойкая, то для молодого поколения нужна внешняя поддержка решительности заниматься тяжелой профессией медицинского работника, и эта поддержка должна сопровождаться справедливой материальной оценкой его труда [7].

В процессе трудовой деятельности основными мотивирующими факторами для медицинских работников становятся:

- ощущение полезности и важности работы (они осознают социальную значимость своего труда в обществе);
- чувство морального удовлетворения (возможность заниматься любимым делом);
- разные формы поощрения деятельности медицинского работника (оценка со стороны руководства их профессионализма на совещаниях, денежная премия, вручение памятных подарков, а также объявление благодарности главным врачом);
- повышение квалификации и учеба (медицинский работник должен постоянно повышать свой профессиональный уровень и быть в курсе нововведений в той или иной отрасли медицинской науки).

Основными демотивирующими факторами в профессиональной деятельности медицинских работников являются низкий уровень заработной платы и неблагоприятные условия труда. В связи с материальными трудностями многие работники вынуждены работать по совместительству, иногда далекому от их непосредственной профессиональной деятельности, что негативно влияет на их медицинскую квалификацию.

Мотив - это осознанное побуждение к достижению определенной цели, понимаемое человеком, как личная необходимость и потребность [1].

### 1.3 Анализ системы мотивации труда персонала в учреждении

В последние годы обращают повышенное внимание на оценку удовлетворенности труда медицинских работников. Интерес к этой проблеме связан с формированием клиент-ориентированного подхода и созданием системы менеджмента качества, являющейся неременным атрибутом повышения конкурентоспособности лечебного учреждения. В то же время внимания к оценке эффективности трудовой мотивации персонала уделяется недостаточно. Между тем актуальность и важность решения указанной проблемы обусловлена целым рядом факторов.

Учет в рамках управления персоналом потребностей и ожиданий своих работников в признании их деятельности, удовлетворенности работой, а также в их развитии способствует обеспечению наиболее сильной их мотивации, а, следовательно, и удержанию квалифицированных сотрудников, привлечению новых. Высокая удовлетворенность персонала мотивацией труда позволяет организации не только снизить текучесть кадров, но и противостоять проблеме дефицита трудовых ресурсов, которая на сегодняшний день особенно остро проявляется в отношении высококвалифицированных специалистов, обеспечивающих ключевые направления деятельности ЛПУ. Удовлетворенность работников организации во многом определяет степень удовлетворенности ее клиентов.

Таким образом, в целях совершенствования политики организации в области управления персоналом существующие стандарты качества рекомендуется проведение оценки удовлетворенности персонала, которая поможет сформировать систему обратной связи с работниками [11].

Под удовлетворенностью персонала трудом следует понимать факт восприятия работниками степени соответствия предоставляемых организацией условий, содержания, оплаты труда (и других факторов) потребностям и запросам сотрудников, т. е. того, что они считают важным [3].



Существуют различные формы удовлетворенности трудом.

Прогрессивная удовлетворенность - человек чувствует удовлетворенность от работы в целом. Увеличивая уровень стремления, человек пробует достигать даже более высокого уровня удовлетворенности. Поэтому «творческая неудовлетворенность» относительно некоторых аспектов рабочей ситуации может быть неотъемлемой частью этой формы.

Стабильная удовлетворенность - человек чувствует удовлетворенность от конкретной работы, но мотивирован на поддержание уровня стремления и приятного состояния удовлетворенности. Увеличение уровня стремления сконцентрировано на других областях жизни из-за недостаточных стимулов работы.

Удовлетворенность трудом в смирении - человек чувствует неясную неудовлетворенность от работы и понижает уровень стремления, чтобы приспособливаться к негативным аспектам рабочей ситуации на более низком уровне. Уменьшая уровень стремления, он в состоянии снова достичь позитивного состояния удовлетворенности.

Конструктивная неудовлетворенность - человек чувствует себя неудовлетворенным работой. При поддержании уровня стремления он пробует справляться с ситуацией при помощи попыток решить проблемы на основе выработки достаточной терпимости к фрустрации, досаде. Кроме того, ему доступны осмысленные действия в рамках целевой ориентации и мотивации, направленные на изменение рабочей ситуации.

Фиксированная неудовлетворенность трудом - человек чувствует себя неудовлетворенным работой. Терпимость к фрустрации приводит к тому, что механизмы защиты, необходимые для приложения усилий для решения проблемы, кажутся выходящими за пределы какой-либо возможности. Поэтому индивидуум застревает на своих проблемах, что не исключает не правильное развитие событий.

Псевдоудовлетворенность трудом - человек чувствует себя неудовлетворенным работой. При столкновении с неразрешимыми проблемами или раздражающими условиями на работе и при поддержании стремления на одном уровне, например, из-за мотивации к определенному виду достижений или из-за жестких социальных стандартов, искаженное восприятие или отрицание негативной рабочей ситуации могут закончиться псевдоудовлетворённостью трудом [10].

Несовершенство существующей системы мотивации труда медицинских работников, в частности медицинских сестер, малочисленность публикаций, посвященных мотивации в учреждениях здравоохранения, послужили поводом для настоящего исследования. Актуальность проблемы в определенной мере обусловлена ригидностью самой системы управления в здравоохранении, которая сохранила во многом черты управления, характерного для социалистической плановой системы и не вписавшегося в современные рыночные условия. В большинстве учреждений здравоохранения возможности материальной стимуляции труда ограничены дефицитом средств, поэтому особое внимание следует уделить средствам нематериальной мотивации медицинских сестёр [9].

## 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛЕНИЯ АНЕСТЕЗИОЛОГИИ /РЕАНИМАЦИИ И ИНТЕНСИВНОЙ ТЕРАПИИ НОВОРОЖДЕННЫХ И НЕДОНОШЕННЫХ ДЕТЕЙ №1

### 2.1. Характеристика и история создания ОДКБ 1

Областная детская клиническая больница №1 была открыта в 1957 году. История больницы складывалась из нескольких периодов. В феврале 1957 года стационар больницы насчитывал сначала 15, а затем 50 коек для детей с соматическими заболеваниями разного профиля. Размещалась больница в поселке «Ромашка» на берегу озера Балтым в небольшом деревянном корпусе.

В 1964 году открылась областная детская консультативная поликлиника, а в 1967 году во вновь выстроенных кирпичных корпусах больницы были открыты первые в области специализированные детские отделения соматического профиля. В 1979 году закончено строительство нового корпуса Областной детской клинической больницы, где выделены специализированные отделения соматического профиля и впервые на Урале открыты специализированные хирургические отделения. В 1994-1998 г. г. запущены в эксплуатацию еще 2 новых лечебных корпуса больницы, в которых разместились детский онкогематологический центр, лабораторные, диагностические и соматические отделения. 3 февраля 2006 открылся новый корпус Центра детской онкологии и гематологии, общей площадью 8500 кв.м в соответствии с современными международными требованиями, предъявляемыми к помещениям, предназначенным для оказания высокотехнологичной медицинской помощи, включая трансплантацию гемопоэтических стволовых клеток.

25 декабря 2010 года на базе ОДКБ №1 приступил к работе Областной Перинатальный Центр, рассчитанный на 5 тысяч родов в год. Это медицинское учреждение родовспоможения, оказывающее все виды высокотехноло-

гичной медицинской помощи в области акушерства, гинекологии, неонатологии, хирургии новорождённых, а также осуществляющее амбулаторную, консультативно-диагностическую и медико-реабилитационную помощь женщинам и детям раннего возраста.

Областная детская клиническая больница №1 – это крупный детский многопрофильный больничный комплекс (площадью в 71 415 кв.м), расположенный на территории в 20 гектаров, оснащенный современным диагностическим и лечебным оборудованием. Многие отделения больницы являются уникальными. Общая коечная мощность – 727 коек. Около 130 000 детей в год получают консультации в поликлинике ГБУЗ СО "ОДКБ №1". Ежегодно выполняется 3 500 хирургических операций, более 18 000 детей и 6 500 женщин получают лечение в стационаре.

## 2.2. Анализ сестринского персонала

В отделении анестезиологии/реанимации и интенсивной терапии новорождённых и недоношенных детей №1 работают 40 медицинских сестер.

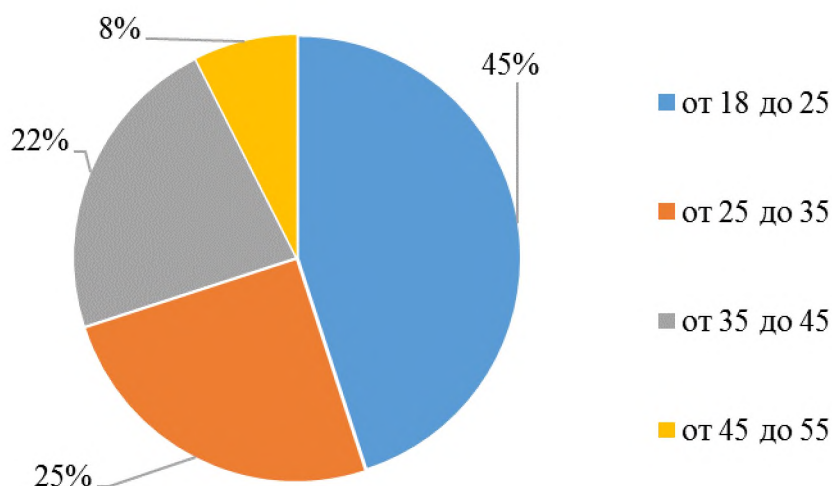


Рисунок 1 - Возрастная категория сестринского персонала

Возрастная категория сестринского персонала от 18 до 25 лет – 18 человек, от 26 до 35 – 10 респондентов, от 36 – 45 – 9 медицинских работников, от 46 – до 55 – 3 человека (рис.1). Стаж работы сотрудников в категории от 18 до 25 лет - не превышает 3 лет (18 человек), стаж работы от 3 – до 10 лет (4 сотрудника), от 10 – до 15 лет (8 медицинских сестер), свыше 15 лет сотрудники возраста от 26 до 55 лет (10 человек).

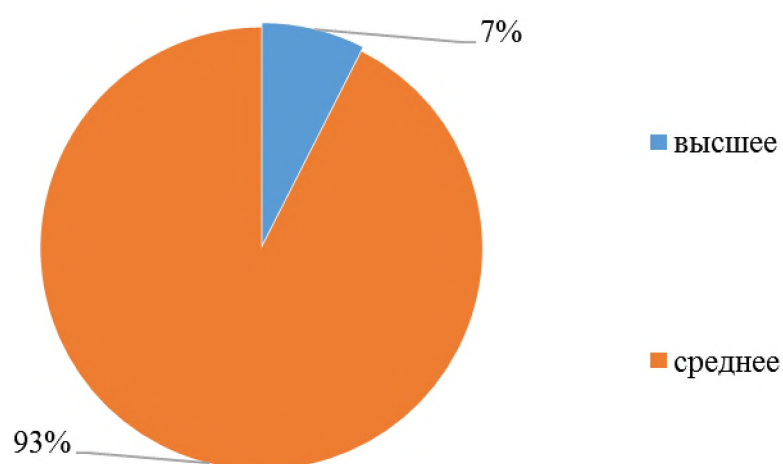


Рисунок 2 – Образование медицинских сестер

Высшее образование имеют 3 медицинские сестры, остальные медицинские сотрудники имеют среднее образование (37 человек).

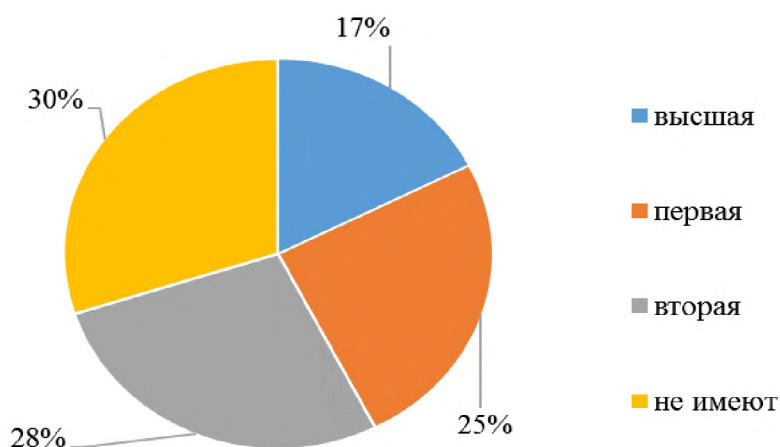


Рисунок 3 – Категории сестринского персонала

Высшую категорию имеют 7 медицинских сестер, первую категорию имеют 10 сотрудников, вторую категорию имеют 11 человек, не имеют категорию 12.

Таблица 2 - Характеристика среднего медицинского персонала отделения

Наименование показателей	2016	2017	
		кол-во	структура
всего	50	40	100
по полу			
женщины	50	40	100
по возрасту			
от 18 до 25 лет	11	18	45
от 26 до 35 лет	16	10	25
от 36 до 45 лет	17	9	22
от 46 до 55 лет	6	3	8
по стажу			
до 3 лет	10	18	45
от 3 до 10 лет	14	4	10
от 10 до 15 лет	19	8	20
более 10 лет	7	10	25
по категории			
высшая	5	7	19
первая	12	10	26
вторая	16	11	29
без категории	17	12	26

### 2.3. Материалы и методы исследования

Создание эффективных решений в области мотивации трудовой деятельности невыполнимо без проведения детального анализа. Установление целей и задач, учитывающих специфику конкретной организации таких как, область деятельности, состояние персонала, его профессиональная специализация, а также выбор методов исследования, применение которых обеспечит получение требуемой информации, позволяет сформировать необходимую базу для анализа мотивирующих факторов.

Задачами исследования мотивирующих факторов, проводимого с целью определения того, в какой мере мотивационные факторы способствует эффективной деятельности персонала, являются:

1. Анализ литературных источников по теме исследования.
2. Анализ документальных материалов.
3. Для выявления факторов мотивации отделения анестезиологии/реанимации и интенсивной терапии новорожденных проведено исследование, среди 40 медицинских сестер.

1. Анализ литературных источников использовался с целью поиска и систематизации научных данных по теме исследования. Нами были рассмотрены вопросы, касающиеся формирования мотивации сестринского персонала; анализ существующих методик. Это метод сбора данных, основанный на исследовании документированной информации, непосредственно зафиксированной ранее. Цель применения: изучение и формализация информационных процессов.

Проанализировано 21 литературный источник с 2003 по 2011 год.

Изучая литературу, прежде всего, большое внимание уделялось оценке внутренних и внешних факторов трудовой мотивации на различные показатели трудовой деятельности. Рассмотрены влияния трудовой мотивации на различные показатели трудовой деятельности. Показано исполнение и апробация системы организационных, кадровых и социально – психологических мероприятий, направленных на повышение мотивации.

2. Метод анализа документальных материалов.

Анализ документов предприятия дает официальную информацию обо всех элементах системы мотивации:

- Положение об оплате труда работников ГБУЗ СО ОДКБ 1 (раскрывает структуру применяемых форм и систем материального вознаграждения и условий его получения для сотрудников);

- Коллективный договор на 2014 – 2018 г. (отражаются все положения, связанные с: трудовыми отношениями, режимом труда и отдыха, оплатой труда, дополнительными социальными гарантиями и льготами, занятостью работников, охраной труда, гарантиями деятельности профсоюзной организации, действием коллективного договора и контролем над его выполнением).

- Положение «О порядках, размерах и условиях осуществления стимулирующих выплат работникам ГБУЗ СО «ОДКБ 1» за выполнение обязанностей по повышению качества оказания круглосуточной медицинской помощи (механизм распределения стимулирующих выплат за качество работы конкретным работникам установлен на основе балльной оценки).

- Распорядительные документы:

- приказы о награждении грамотами, благодарственными письмами, поощрении к юбилейным датам,

3. Нами был применен социологический метод в виде анкетирования медицинских сестер. Это метод сбора первичной социологической информации об изучаемом объекте посредством обращения с вопросами к определённой группе людей, именуемых респондентами.

Удовлетворенность трудом – это комплекс положительных чувств и эмоций, возникающий у работника в процессе труда и при оценке его результатов. Она характеризуется преобладанием позитивного отношения к работе со стороны сотрудника, которое проявляется в исполнительности, высокой степени ответственности за выполняемую работу.

Исследование мотивационной деятельности организации основано на анализе основных элементов системы мотивации, к которым относятся: совокупность требований к результатам труда и поведению сотрудников и совокупность применяемых на предприятии форм и способов экономического и неэкономического воздействия на персонал.



В анкетировании приняло участие 40 респондентов. Данная анкета содержит 9 вопросов (Приложение 1). В основе теста лежит сопоставление значимости ряда мотивационных факторов, представляющих важность с точки зрения руководства персоналом. Проведение локального исследования в организации позволяет сделать вывод о преобладании тех или иных мотивирующих факторов и таким образом создает картину мотивационной среды.

#### 2.4. Анализ системы мотивации сестринского персонала

Для достижения основной цели данного этапа были изучены локальные нормативные акты, относящиеся к кадровой политике, организации труда и стимулированию труда среднего медицинского персонала.

В ходе проведенного исследования нами было выявлено:



Рисунок 4 - Удовлетворенность работой медицинских сестер

1. Удовлетворённость работой медицинских сестёр представлена на рис.1. Большая часть сотрудников (21 человек – 53%) отметили, что они удовлетворены работой, это свидетельствует о том, что коллектив в целом условиями и особенностями работы в данном отделении. «Вполне удовле-

творён» лишь 1 человек. При этом 15 респондентов работой «не удовлетворены», а 3 человека «крайне не удовлетворены» (рис.4).

2. Рисунок 5 демонстрирует, «вполне удовлетворены» физическими факторами труда 8 опрашиваемых, а 18 человек – «удовлетворены». Однако 12 респондентов выразили не удовлетворенность, 2 медицинские сестры - «крайне не удовлетворены», скорее всего, это связано с постоянной работой шумных аппаратов ИВЛ, яркого освещения, едкими запахами дезинфицирующих средств и т.д.

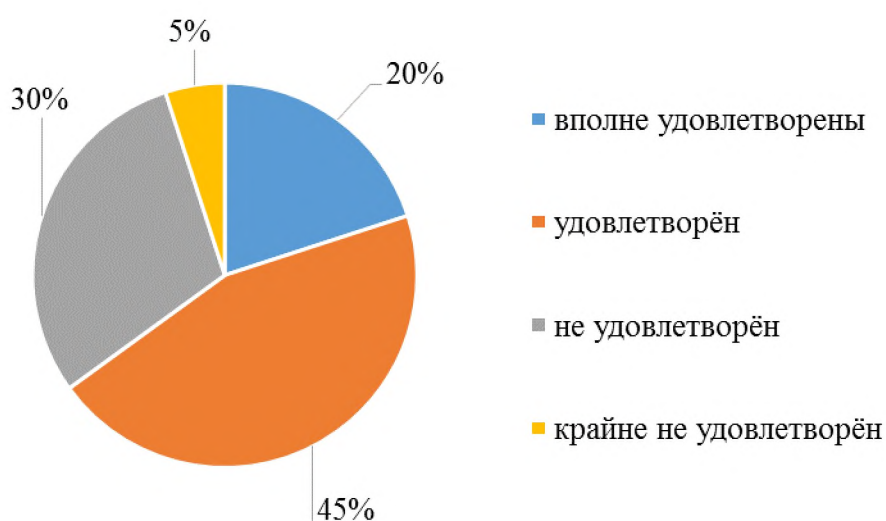


Рисунок 5 - Удовлетворённость физическими факторами внутренней среды организации

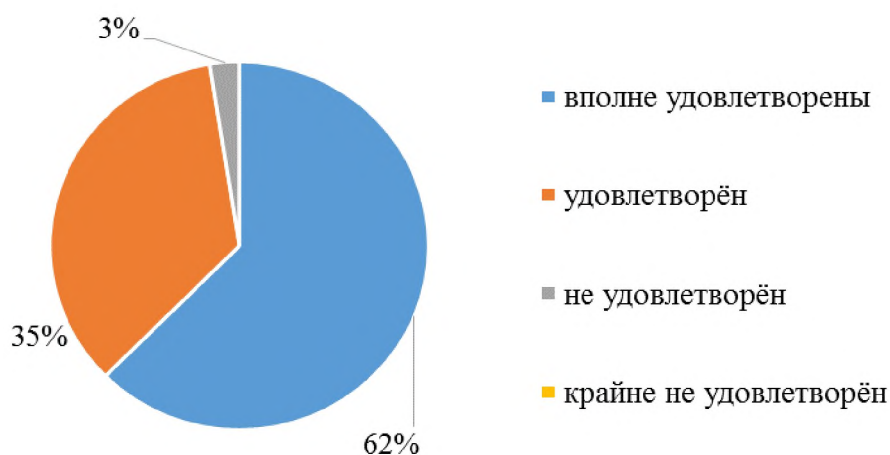


Рисунок 6 - Удовлетворенность стилем руководства вашего начальника

3. Следующий вопрос об удовлетворенности стилем руководства, изображено на Рисунке 6. Практически весь коллектив (25 человек) отметили полную удовлетворенность. 14 респондентов были просто удовлетворены, значит в коллективе существует деловая связь между начальником и подчиненными. Однако 1 респондент отметил, «неудовлетворенность». Это значит, что его связь с руководителем, нуждается в совершенствовании.

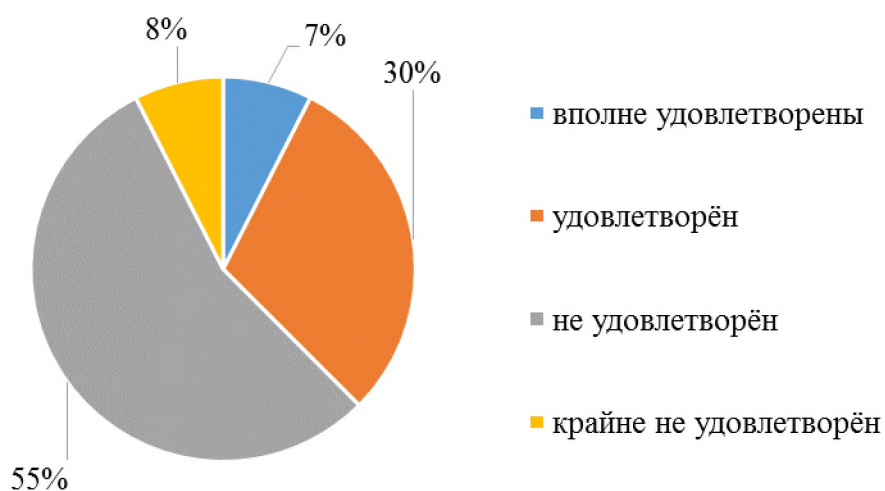


Рисунок 7 - Удовлетворенность заработной платой  
в соответствии с вашими трудовыми затратами

4. Четвертый вопрос анкетирования представлен на Рисунке 7 показывает, что «удовлетворены» заработной платой в соответствии с трудовыми затратами 12 респондентов, «вполне удовлетворены» - 3 анкетированных, однако большая часть сотрудников отметила что «не удовлетворены» - 22. «Крайне не удовлетворены» - 3 медицинские сестры. Вероятно, это связано с низкой оплатой труда сотрудников и несоответствием с трудовыми затратами.

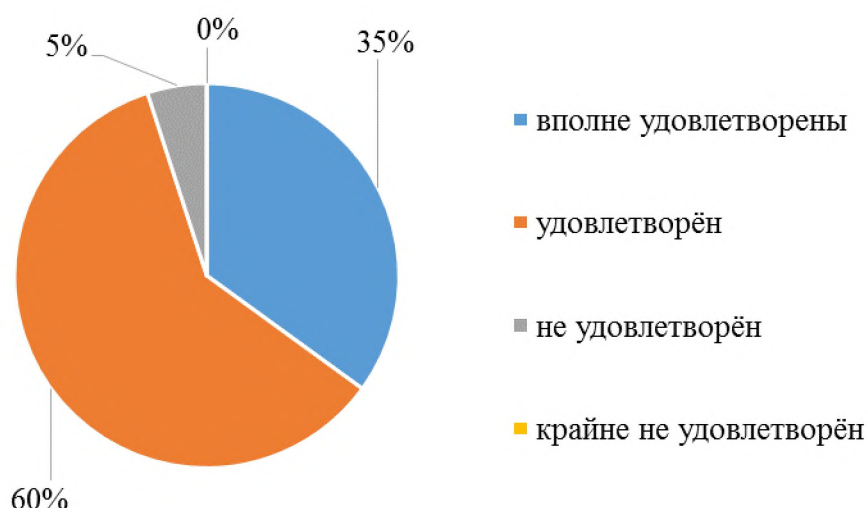


Рисунок 8 - Удовлетворенность возможностью профессионального роста сестринского персонала

5. Следующий вопрос, представлен на Рисунке 8: «удовлетворенность возможностью профессионального роста сестринского персонала» «вполне удовлетворены» - 14 опрошенных, 24 – «удовлетворены», а это большая часть коллектива, Областная детская клиническая больница 1, предоставляет работникам различные курсы, повышающие их компетентность в различных вопросах. Однако нашлись 2 респондента, которые были не удовлетворены перспективами профессионального роста.

6. Удовлетворенность графиком работы: 20 респондентов «не удовлетворяет», 8 медицинских сестер «крайне не удовлетворяет», то есть удовлетворенность по данному пункту самая низкая. Скорее всего, это связано с невозможностью восстановить физическую форму, за короткое количество свободного отдыха, произвольный график работы, а также сверхнормативные суточные. Всего лишь 12 опрошенных «удовлетворены», а «вполне удовлетворенных» к сожалению, нет, что представлено на Рисунке 9.

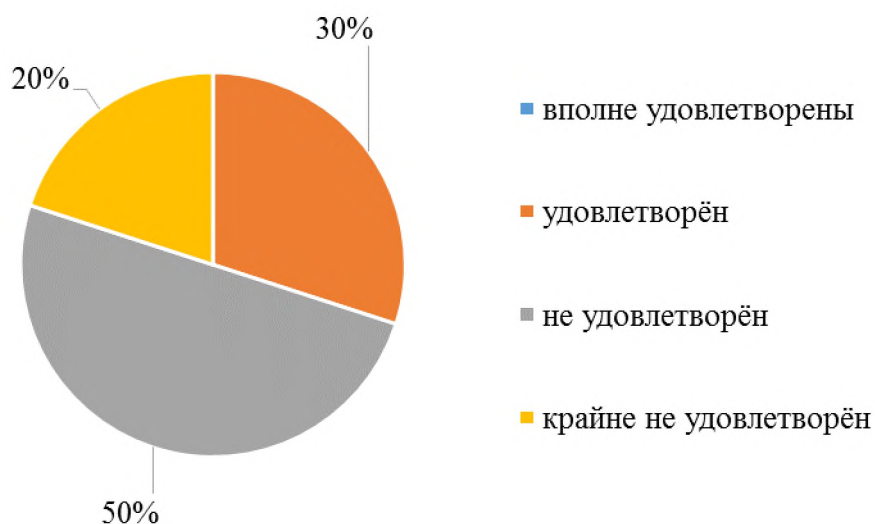


Рисунок 9 – Удовлетворенность графиком работы



Рисунок 10 - Основные негативные факторы, влияющие на работу

7. Следующий вопрос, представлен на Рисунке 10 «Выберите основные негативные факторы, влияющие на работу»:

- низкий уровень оплаты труда - отметили 26 опрошиваемых;
- риск инфицирования ВИЧ-инфекцией, вирусным гепатитом – считают 8 респондентов;

- высокие психоэмоциональные нагрузки – 4 человека;
- низкий социальный статус профессии – 2 анкетированных;
- не устраивает работа в целом - 0 человек.

Сравнивая ответы, можно отметить, что оплата труда не удовлетворяет почти всех респондентов, эта проблема является главной причиной острого дефицита средних медицинских работников.

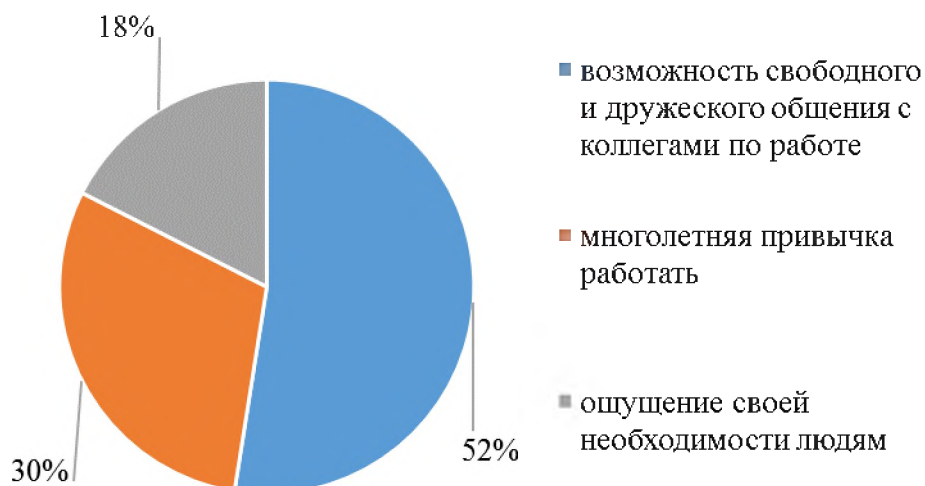


Рисунок 11 - Наиболее актуальные социальные мотивы

8. На рисунке 11 вопрос о наиболее актуальных личных мотивах, большинство медицинских сестер (21 человек) отметили «возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе», коллектив в данном отделении очень сплоченный, дружный, слаженный. «Многолетняя привычка работать в данном коллективе» -отметили 12 опрашиваемых, 7 человек ответили «ощущение своей необходимости людям».

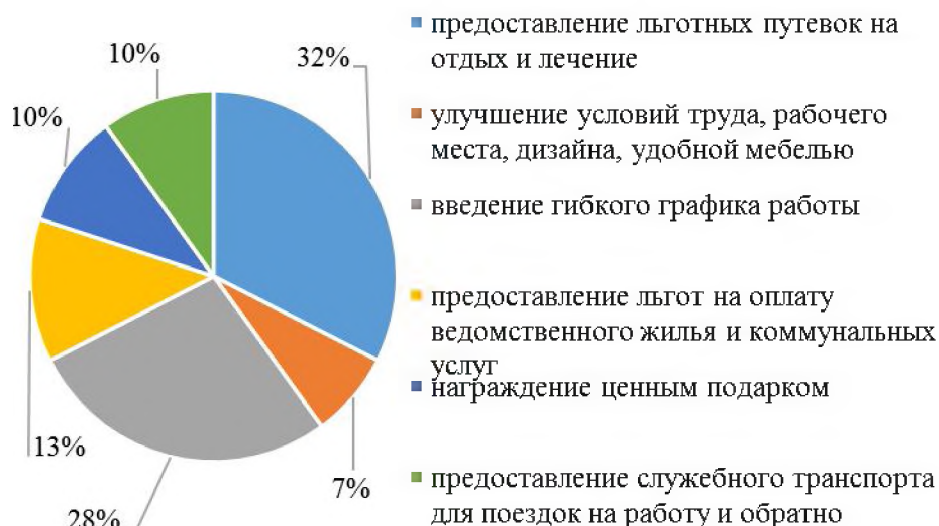


Рисунок 12 - Неденежные материальные стимулы

9. На рисунке 12 при выборе неденежных материальных стимулов респонденты предпочли следующие:

- предоставление льготных путевок на отдых и лечение – 13 анкетировуемых;
- улучшение условий труда, рабочего места, дизайна, удобной мебелью – 3 человека;
- введение гибкого графика работы - 11 анкетировуемых;
- предоставление льгот на оплату ведомственного жилья и коммунальных услуг - 5 медицинских работника;
- награждение ценным подарком - 4 респондента;
- предоставление служебного транспорта для поездок на работу и обратно – 4 опрошиваемых.

По результатам исследования видно, что моральное поощрение привлекает лишь незначительное меньшинство респондентов. Однако при изменении условий, когда использование материальных стимулов в силу разных причин невозможно, респонденты выделили следующие предпочтительные формы морального поощрения.

10. Внимательное отношение к индивидуальным предложениям, направленным на:

- объявление благодарности -17
- внимательное отношение со стороны руководителя - 4
- личная неформальная похвала, устное поощрение - 12
- выдвижение в резерв на вышестоящую должность - 3
- размещение фотографии на Доске почета – 4

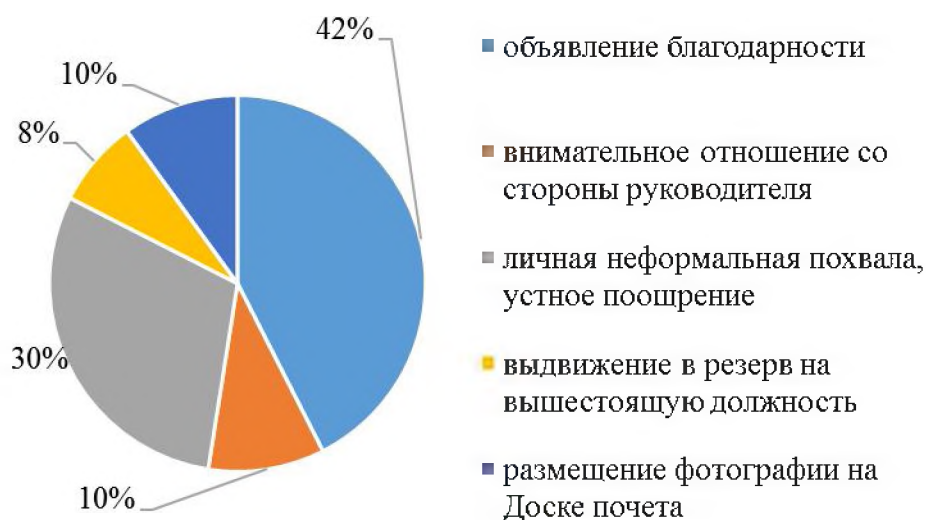


Рисунок 13 - Предпочтительные формы морального поощрения

Проанализировав данные, представленные на рисунке 13, о предпочитаемых видах мотивации, можно сделать вывод, что у каждого конкретного сотрудника имеется свойственная только ему мотивационная система, которая зависит от личностных качеств человека и жизненных обстоятельств, в которых он находится в настоящее время. Необходимо стремиться к ориентированию мотивации на жизненные ценности, которые имеют приоритетное значение для конкретной медсестры, иначе необоснованные действия руководителя, направленные на стимуляцию труда, могут стать негативными факторами.

В ходе проведенного исследования нами были выявлены и положительные стороны мотивации медицинских работников:

1. Удовлетворенность работой медицинских сестер;



2. Удовлетворенность стилем руководства начальника;
3. Удовлетворенность возможностями продвижения в карьере;
4. Привлекательная система льгот для сотрудников;
5. Сплоченный и дружный коллектив;
6. Интересная работа;
7. Размеренность трудового процесса.

Результаты тестирования, которые в большей мере не удовлетворяют работников, можно выделить такие проблемы, как:

1. Неудовлетворенность графиком
2. Низкая заработная плата;
3. Недовольны физическими условиями;
4. Высокие психо - эмоциональные нагрузки;
5. Высокая мера ответственности за результаты работы.

Мотивирование персонала - важный компонент в управлении персоналом, а также прямой путь повышения качества сестринской помощи при умелом использовании знаний структуры мотивации и применении их на практике.

Таким образом, мы видим, что положительных результатов оценки мотивации труда медицинских сестер больше, чем отрицательных.

1. Установлено, что положительных факторов мотивации трудовой деятельности сестринского персонала больше, чем негативных.

2. Условия труда сестринского персонала отделения анестезиологии/реанимации и интенсивной терапии новорожденных и недоношенных детей, стиль руководства, система льгот, интерес к работе удовлетворяет большинство сотрудников, что способствует высокой мотивации к трудовой деятельности.

3. Выявлены отрицательные стороны мотивации труда, медицинских сестер (низкая заработная плата, неудовлетворенность графиком работы, высокая мера ответственности), что требует разработки рекомендаций по совершенствованию мотивации к качественному оказанию медицинской помощи.

### 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА В ОТДЕЛЕНИИ АНАСТЕЗИОЛОГИИ/РЕАНИМАЦИИ И ИНТЕНСИВНОЙ ТЕРАПИИ НОВОРОЖДЕННЫХ И НЕДОНОШЕННЫХ ДЕТЕЙ № 1

Результаты исследования актуальных потребностей и удовлетворенности трудом медицинских сестер, проведенного с помощью анализа документов, анализа нормативных актов, наблюдения, анкетирования, представляется возможным предложить следующие направления по повышению мотивации профессиональной деятельности среднего медицинского персонала, чтобы интересы сотрудников в работе совпадали с интересами организации.

Актуальная проблема системы современного здравоохранения — нехватка среднего медицинского персонала. Это ставит перед менеджерами сестринского дела важную задачу по укомплектованию штата медицинских сестер и сохранению имеющегося кадрового потенциала отделения. При знании мотивационных факторов, высоко ценимых сотрудниками, руководители сестринских коллективов могут продумать и построить систему поощрения и стимулирования, отвечающую требованиям эффективности. Как видно из проведенного нами исследования, даже при наличии удовлетворенности сотрудников условиями работы, можно выделить ряд моментов на основе качественного анализа отдельных анкет, которые позволят руководителю повысить эффективность своего управления.

Таким образом, проанкетировав медицинских сестер мы выявили, что большинство респондентов нуждается:

- в высокой заработной плате и материальном вознаграждении;
- в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке;
- в потребности большого количества свободного времени;
- в совершенствовании и развитии карьерного роста;
- в ощущении востребованности, в интересной работе;

- в постановке перед собой сложных целей;
- в завоевании признания со стороны руководителя, чтобы руководитель ценил заслуги, успехи и достижения.

Для улучшения мотивации к трудовой деятельности мы предлагаем, несколько пунктов повышения мотивации медицинских сестер отделения детской реанимации:

1. Оценивать текущий уровень удовлетворенности трудовой мотивации медицинских сестер.
2. Отмечать отличившихся медицинских сестер в торжественной обстановке. Особая оценка достижения сестринского персонала в виде благодарственной грамоты, также можно установить доску почета, где размещать фотографии медицинских сестер, показавших отличную работу.
3. Создание комфортных условий на работе. Повышение ответственности за соблюдение за техники безопасности медицинских сестер.
4. Повышение профессионального мастерства (день медицинской сестры, конкурс лучшего работника). Повышать престижность профессии медицинской сестры, путем совершенствования профессиональных знаний и всесторонним развитием работника, активным объяснением целей проводимой работы, ее ценности и смысла, т.е. настрой на результат. Только профессионализмом медицинская сестра сможет добиться уважения и доверия со стороны врача и пациента.
5. Широкое привлечение высококвалифицированных кадров для проведение технических учеб со средним и младшим медицинским персоналом;
6. Моральное поощрение медицинских сотрудников.
7. Развитие доверительных взаимоотношений между коллегами, устранение психологических и административных барьеров. Для этого сначала необходимо исследовать характерологические особенности работников (типологию характеров, тип профессиональной мотивации). От этого во многом зависит эффективность работы, выполняемой персоналом и выбор элемента

стимулирования для каждого конкретного сотрудника. Такие исследования следует проводить с помощью разнообразных тестов еще в период приема на работу.

8. Предоставлением льготных путевок для сотрудников и их детей. Большинство опрошенных сотрудников проголосовало за этот вид нематериальной мотивации. Стоимости путевок на лечение или отдых, а также иные социальные выплаты в пользу работников не учитываются при определении базы по налогу на прибыль, а при предоставлении путевок через профсоюзную организацию ее стоимость освобождена от обложения НДС. Если лицо, для которого приобретена путевка, не работает в организации, то страховые взносы тоже начислять не надо. Путевки также можно предоставлять в зависимости от стажа, должности и, например, от количества несовершеннолетних детей.

9. Сделать акцент в области материального стимулирования. Вознаграждение за труд должно быть достаточным, то есть работник должен зарабатывать для обеспечения удовлетворения своих насущных потребностей. Иначе работник вынужден будет искать дополнительные способы заработка или вовсе поменять организацию. Критерии для оценки деятельности работников и достижения результатов должны быть не только подробно описаны в 50 локальных нормативных актах, но и известны всему персоналу, а также легко измеряемы. Если сотрудник не может точно определить размер своей оплаты в конце расчетного периода, он будет считать, что она неверна или занижена. Усложненная система оплаты не позволит работнику спланировать свой бюджет, что может привести к дополнительным тратам и, вызовет неудовлетворение своей заработной платой. Необходимо разъяснять сотрудникам порядок выплат и предоставлять доступ к базе внутренних нормативных документов. А также пересмотреть положение о премировании медицинских сестер.

Именно такая оценка является главным инструментом постоянно действующего механизма мотивации работников, связанного с удовлетворением их переменных мотивационных потребностей. Выполнение данных рекомендаций позволит эффективно повысить лояльность и мотивацию сестринского персонала, что положительно скажется на их работе и работе организации в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, стимулирование труда – это процесс внешнего воздействия на трудовое поведение работника с использованием мер поощрения и принуждения, направленных на обеспечение его заинтересованности в достижении целей организации.

В ходе изучения различных теорий мотивации и при определении механизма и структуры мотивационной сферы мы пришли к заключению, что действительно мотивация человека является сложной системой, имеющей в своей основе как биологические, так и социальные элементы. Поэтому, к изучению мотивации человека необходимо подходить, учитывая данное обстоятельство.

Полученные в работе основные результаты, исходя из поставленной цели и задач, можно сформулировать следующим образом.

1. Мотивация труда, несмотря на различия подходов, является одним из основополагающих методов управления персоналом, побуждающим работников к достижению целей, стоящих перед ними и организацией. Изменения в управлении персоналом необходимо базировать на существующих потребностях работников, которые не ограничиваются только материальной составляющей. Руководители, желающие добиться эффективной работы своих сотрудников, должны применять не только методы экономического стимулирования и административного воздействия, но и уделяют большое внимание социально-психологическим методам.

2. Для того чтобы реально управлять мотивацией сотрудников, необходимо сформировать мотивационный механизм, учитывающий экономический потенциал учреждения, мотивационные ресурсы управления.

3. Руководитель может выбрать из многообразия ресурсов, методов и схем управления наиболее близкую для себя систему формирования мотива-

ционного механизма и применить её для увеличения производительности труда сотрудников за счет повышения их трудовой мотивации.

4. На основании проведенного исследования наиболее эффективными для мотивации труда являются методы, опирающиеся на изучение потребностей работников.

С нашей точки зрения, требования к модели мотивации, определяющей организационное поведение человека, должны отвечать требованиям необходимости и достаточности. Количество параметров не должно быть слишком большим, что приводит к потере надежности и сложности реализации подобных моделей, но и не должно быть слишком малым, так как теряется дифференцирующая сила, в силу чего предсказания или рекомендации становятся практически бессмысленными.

В нашей модели мы можем выделить две группы факторов, определяющих суммарный показатель сложившейся в организации мотивационной системы.

1. *Мотивирующие факторы:*

- стабильность положения организации;
- положительный имидж сотрудника организации;
- привлекательная система льгот для сотрудников;
- отличная возможность для приобретения опыта новых знаний;
- сплоченный и дружный коллектив;
- существование возможностей для быстроты карьеры;
- интересная работа;

2. *Демотивирующие факторы:*

- низкий уровень оплаты труда;
- высокая мера ответственности за результаты работы;
- жесткие требования к соблюдению дисциплины;
- отсутствие гарантий занятости;

- отсутствие свободного времени;
- недостаток полномочий для выполнения своих функций.

Наличие этих мотивов в качестве актуально действующих у медицинских сотрудников (как мотивирующих, так и демотивирующих), а также наличие в организации условий и процедур для их использования создают реальный мотивационный момент с определенной силой и вектором направленности. Это и есть, на наш взгляд, тот рычаг управления организационным поведением (в части мотивации), который делает это поведение эффективным, поскольку здесь присутствует, с одной стороны, совпадение вектора организационного поведения с достижением стратегических целей организации, а с другой – удовлетворенность работой.

Цель данной работы состояла в повышении эффективности управления системой мотивации сестринского персонала на примере отделения анестезиологии/реанимации и интенсивной терапии новорождённых и недоношенных детей №1 Областной детской клинической больницы 1.

Для достижения цели был выполнен ряд задач:

1. Изучить теоретические вопросы и современную практику мотивации сестринского коллектива с учетом разработанных в науке теорий мотивации персонала.

2. Провести анализ существующей системы мотивации в Областной детской клинической больницы 1.

3. Разработать предложения по совершенствованию системы мотивации для коллектива медицинских сестер, работающих в отделении анестезиологии/реанимации и интенсивной терапии новорождённых и недоношенных детей №1, Областной детской клинической больницы 1.

Методологическая база исследования представлена такими методами, как анкетирование и анализ действующей документации.

Изучены теоретические основы вопросов мотивации, где выявлены и показаны факторы мотивации – демотивирующие и мотивирующие.



Мотивы играют важную роль в трудовой деятельности человека. Без них трудовая деятельность вообще не может осуществляться целесообразно. Но мотивы бывают разные и могут воздействовать с различной силой, вызывая направленную или ненаправленную активность человека. Практическая функция мотивации состоит в подборе различных способов и методов эффективного воздействия на персонал в целях его ориентации на результативную деятельность с учетом мотивационных установок работников и их профессионального и личностного потенциала.

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах, но мотивация сестринского персонала существенно повышает производительность труда всего коллектива.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева Н. Ю. Отношение медицинских работников к новой системе оплаты труда / Н. Ю. Алексеева, Г. М. Гайдаров, Л. П. Пчела // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2010. – № 3. – С. 14-19.
2. Алексеева О.Д., Роль руководителя сестринской службы в создании «мотивационной» среды учреждения / О.Д. Алексеева, А.В. Соловьева // Медицинская сестра. - 2008. - № 4. – 550 с.
3. Антипова И.Н., Управление мотивацией трудовой деятельности медицинских сестер ЛПУ / И.Н. Антипова, И.Н. Шлыкова, Е.В. Матвеева // Главная медицинская сестра. - 2010. - № 6. - 246 с.
4. Бочкарев А.А. Трудовая мотивация как проблема социальной философии: Учебное пособие / А.А. Бочкарев. – М.: РГБ, 2005. – 345 с.
5. Бутенко Т.В. Забота о тех, кто заботится о нас. Профилактика профессионального выгорания медицинских работников: Методическое пособие / Т.В. Бутенко. - 2011. – 112 с.
6. Вайнштейн Л. А. Психология управления и основы лидерства: учебное пособие / Л. А. Вайнштейн – Минск: ГИУСТ БГУ, 2008. – 279 с.
7. Власова Е. Система мотивации - как привлечь и удержать / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. – 2010. – № 8. – С. 8-19.
8. Волкова Н. В. Совершенствование форм мотивации труда / Н. В. Волкова // Человек и труд. – 2005. – № 12. – С. 41-48.
9. Володина Е. В. Мотивация и выгорание / Е. В. Володина // Молодой ученый. – 2010. – № 8. – С. 113-115.
10. Дроздова Г.Ю. Проблемы мотивации трудовой деятельности медицинских сестер / Г.Ю. Дроздова // Главная медицинская сестра. – 2007. – № 6. – 62 с.

11. Загороднова Г.А. Характеристика удовлетворенности трудом и производственная мотивация медицинских сестер / Г.А. Загороднова, Ю.И. Павлов // Главная медицинская сестра. - 2008. - № 3. – 70 с.
12. Камынина Н.Н. Менеджмент и лидерство: Учебник для студентов учреждений высш. проф. образования / Н.Н. Камынина. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2009. - 528 с.
13. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанова. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2006. – 512 с.
14. Копысова Л. А. Психолого-педагогические аспекты развития мотивации профессиональной деятельности медицинских работников / Л. А. Копысова // Вестник психотерапии. – 2007. – № 22. – С. 38–42.
15. Воропай У.Н. Социально – психологические аспекты корпоративной культуры как основного фактора формирования предприятия / У.Н. Воропай // Материалы второй международной научно-практической конференции «Экономическая психология: актуальные теоретические и прикладные проблемы». - Иркутск, 2011. – 76 с.
16. Осипов В.И. Психологические механизмы эффективного лидерства / В.И. Осипов // Материалы второй международной научно-практической конференции «Экономическая психология: актуальные теоретические и прикладные проблемы». - Иркутск, 2011. – 133 с.
17. Ричи Ш. Управление мотивацией: двенадцать факторов / Ш. Ричи, П. Мартин. – М.: ЮНИТИ-ДАИА. – 2004. – 397 с.
18. Татарников М. А. Трудовая мотивация медицинских работников / М. А. Татарников // ГлавВрач. – 2007. – №5. – 95 с.
19. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – М.: ООО «Вершина», 2003. – 221 с.
20. Шипова В. М. Нормирование труда среднего и младшего медицинского персонала // Главная медицинская сестра: журнал для руководителя среднего медперсонала ЛПУ – 2008. – № 8. – 37-59 с.

21. Щербук Ю.А. Материальное стимулирование специалистов различных подразделений и учреждений здравоохранения / Ю.А. Щербук, Ф.Н. Кадиров // Экономика здравоохранения –2006. – №5. – С. 45-48.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Анкета

«Опрос среднего медицинского персонала в целях разработки рекомендаций по повышению эффективности системы мотивации и стимулирования труда»

Цель: выявление потребностей среднего медицинского персонала отделения анестезиологии/реанимации и интенсивной терапии новорождённых и недоношенных детей №1 в целях создания эффективной системы мотивации и стимулирования труда. Учитывая ваш опыт работы в нашей организации, просим высказаться по вопросам, связанным с проблемами организации системы мотивации в данном отделении.

*Уважаемые коллеги! Просим вас ответить на вопросы анкеты. Внимательно прочитайте вопрос и выберите подходящий ответ. Нужный ответ подчеркните или обведите кружочком.*

Сделайте выбор по каждому из этих утверждений, отметив соответствующую цифру:

4 - вполне удовлетворен; 3 - удовлетворен;

2 - не удовлетворен; 1 - крайне не удовлетворён.

1. Ваша удовлетворенность предприятием, где вы работаете	1	2	3	4
2. Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.)	1	2	3	4
3. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника	1	2	3	4
4. Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия с вашими трудовыми затратами	1	2	3	4
5. Ваша удовлетворенность вашими возможностями продвижения	1	2	3	4
6. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня	1	2	3	4
7. Выберите основные негативные факторы, влияющих на работу: <ul style="list-style-type: none"> <li>• низкий уровень оплаты труда;</li> <li>• низкий социальный статус профессии;</li> <li>• риск инфицирования ВИЧ-инфекцией, вирусным гепатитом;</li> <li>• высокие психоэмоциональные нагрузки;</li> <li>• не устраивает работа в целом</li> </ul>				
8. Какие из социальных мотивов для Вас наиболее актуальны? <ul style="list-style-type: none"> <li>• многолетняя привычка работать в данном коллективе;</li> <li>• возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;</li> <li>• ощущение своей необходимости людям;</li> </ul>				
9. Укажите, что бы вы выбрали в качестве нематериальных стимулов <ul style="list-style-type: none"> <li>• предоставление льготных путевок на отдых и лечение</li> <li>• улучшение условий труда, рабочего места, дизайна, удобной мебели</li> <li>• введение гибкого графика работы</li> <li>• предоставление льгот на оплату ведомственного жилья и коммунальных услуг</li> <li>• награждение ценным подарком</li> <li>• предоставление служебного транспорта для поездок на работу и обратно</li> </ul>				
10. Выделите предпочтительные формы морального поощрения <ul style="list-style-type: none"> <li>• объявление благодарности</li> <li>• проведение доверительных бесед</li> <li>• личная неформальная похвала, устное поощрение</li> <li>• выдвижение в резерв на вышестоящую должность</li> <li>• публичная похвала</li> <li>• размещение фотографии на Доске почета</li> </ul>				

Спасибо!